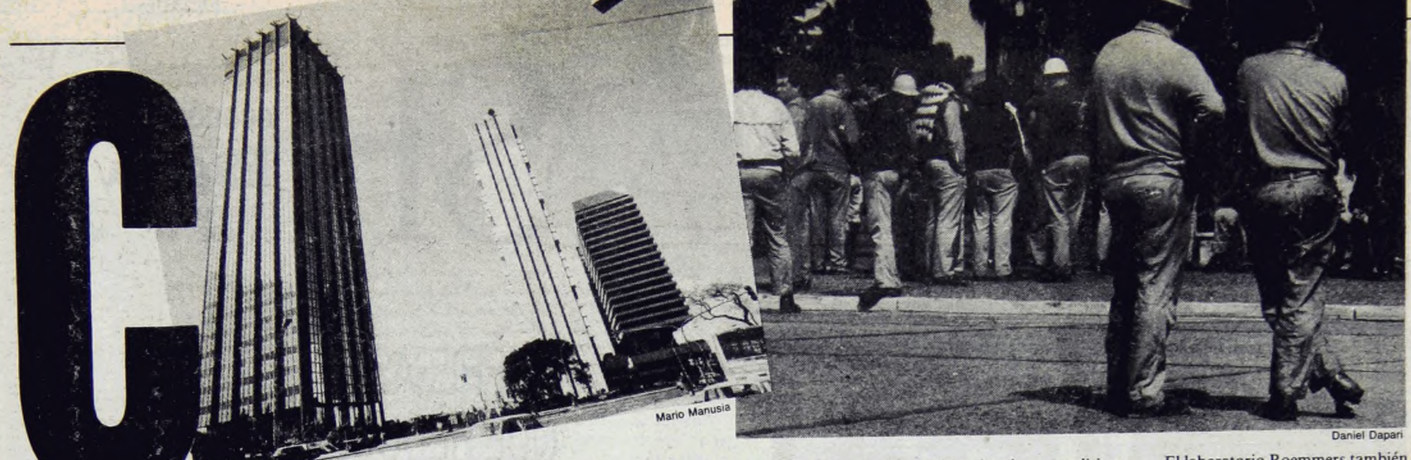
CASH
Suplemento económico de
Página/12
Domingo 29 de noviembre de 1992 - Año 3 - Nº 136



EMPRESAS QUE REDUCEN COSTOS

EL AJUSTE PRIVADO

La reducción de personal, el cierre de oficinas y la racionalización de todo tipo de gastos fijos son los caminos más transitados para reducir costos y poder afrontar así la competencia importada y el atraso cambiario. Las multinacionales le llevan la delantera a las locales. El relevamiento de CASH incluye los casos de Goodyear, Ciba-Geigy, Continental, Pescarmona, IBM, Hiram Walker, Siemens, Du Pont, Hoechst, Roemmers y Johnson & Johnson. Sin embargo, por ahora no son mayoría las que emprendieron el ajuste.


Mario Manusia

Daniel Dapari

COSTOS

(Por Pablo Ferreira) No pocos empleados de IBM se han visto obligados a cambiar de rutina. Algunos deben viajar ahora hasta Martínez, luego de la decisión de la empresa de cerrar varios pisos de oficinas que tenían en el Bajo. Otros han elegido el camino del retiro voluntario, o directamente perdieron el trabajo como el personal de limpieza. La obsesión de IBM en reducir costos para ser más competitiva es apenas un ejemplo en los tiempos que corren. Goodyear, Pescarmona, Continental, Ciba-Geigy, IATEL y Siemens son otros casos que encontró CASH en un relevamiento que hizo para saber cómo las empresas tratan de rebajar sus costos.

Desde que la baja inflación archivó en el desván de los recuerdos a la bicicleta financiera y desde que en el mercado interno se reprodujo —apertura y desregulación mediante— el competitivo escenario internacional, comenzaron a ponerse al desnudo las rollizas estructuras y la falta de training de gran parte del empresariado local. Además, los acotados márgenes de ganancia entraron a virar en la mayoría de los sectores hacia niveles negativos, en buena parte como resultado de los costos inmobiliarios, los salarios medidos en dólares y los servicios. No es casual que casi todo el esfuerzo patronal para reducir costos se concentre en esos tres rubros.

Las que parecen haber reaccionado primero ante ese duro panorama son las multinacionales —amplísima mayoría en el muestreo de CASH—, tal vez debido a que las casas matrices están más acostumbradas a moverse en contextos más competitivos, y seguramente también porque tienen más espaldas para encarar la reconversión.

El lujo céntrico

Ciba-Geigy es una de las que decidió cortar por lo sano. "Los costos son un tema en función del cual estamos analizando todo", dice Eduardo Urien, presidente del laboratorio con sede en Núñez. El año pasado se deshicieron de los dos pisos de oficinas de Leandro N. Alem y Córdoba que conservaban desde la fusión operada en 1971: "Lo del centro era un lujo teniendo lugar acá", explica desde su despacho en los confines de la Capital. Haciendo referencia a otras empresas que optaron por abandonar las luces del centro, agregó que "es muy difícil soportar un edificio en pleno centro pues el costo por persona es muy alto".

Otra es Hoechst Argentina. A mediados del '91 dejaron la avenida Corrientes y se instalaron en San Isidro en un nuevo edificio que les demandó una inversión de 4 millones de dólares. Lo mismo está haciendo Bayer, en plena construcción en la Panamericana.

Siguiendo con las alemanas, lo de Siemens tiene proporciones considerables. Su directorio ordenó no mucho tiempo atrás reducir en un 40 por ciento los costos fijos en dólares, objetivo ya cumplido en tres cuartas partes. Además, con la absorción de la planta que tenían en la Panamericana por la fábrica de San Martín se ahorraron, entre otras cosas, una guardería, una vigilancia y una oficina de personal.

Los de Goodyear decidieron consolidar toda la empresa en el predio de Hurlingham. Las duplicaciones de costos y los activos inmovilizados que implicaba tener la administración, venta y finanzas en plena Capital los empujó a remodelar y ampliar las oficinas de su planta para darles lugar. Allí están todos desde hace poco más de un año.

El laboratorio Roemmers también centralizó en enero último las oficinas que tenía dispersas en el centro. Las instaló todas en un solo edificio ubicado frente a Plaza de Mayo.

"Todo, administración, ventas y servicios, lo hemos puesto en nuestra planta de José León Suárez", cuenta Alejandro Bramer, vicepresidente de la flamante IATEL y primer gerente de personal de Aerolíneas Argentinas privada. "Los ahorros son sustanciales —agrega el número dos de esa empresa de telecomunicaciones del grupo Garfunkel—: no sólo los inmediatos como alquileres, sino que además se trabaja de manera más eficiente".

El éxodo no excluye a las grandes empresas que habitan en la exclusiva ciudadela de Catalinas Norte. Du Pont, principal fabricante mundial de nylon y lycra y rankeada entre las cuarenta de mayor facturación del país, se llevó a Berazategui siete de los diez pisos de oficinas que tenía. Según opinión de Rubén Mattone, asesor periodístico de la empresa, la mudanza responde a la "búsqueda de una mayor eficiencia".

No es el único caso en la zona. La cerealera Continental, una de las cinco grandes del mundo que maneja sus operaciones locales desde una torre contigua a la de Dupont, viene reduciendo espacio y racionalizando personal. La información es moneda corriente entre sus competidores, aunque no pudo ser corroborada en la empresa porque su vicepresidente prefirió guardar silencio.

La idea fija

El ajuste privado también apunta casi invariablemente a reducir los costos laborales, que debido al atraso cambiario y a la carga impositiva sobre el factor trabajo han crecido mucho en dólares. Algo que, lejos de ser contradictorio con el bajo nivel de remuneraciones, es de lo más característico del Plan de Convertibilidad. "Hoy por hoy la cuestión del personal dentro de los costos es un tema clave —destaca Urien de Ciba-Geigy—, porque constituye un porcentaje importante del costo total que tenemos". Y agrega que "no só-

Rodolfo Biasca, experto

"LA MAYORIA NO HIZO NADA SIGNIFICATIVO"

Un importante banco de la City se puso en campaña para reducir el altísimo número de formularios que se utilizaban para horror de los empleados, enojo de los clientes y, sobre todo, perjuicio de sus utilidades en picada: de 200 quedaron sólo 8. Ahora tienen otra preocupación: han calculado que producen 2 millones de páginas en informes anuales, y que de ellas únicamente el 20 por ciento tiene un destinatario externo. El caso comentado a CASH por Rodolfo Biasca, presidente de la consultora R.B. y Asociados, hace patente el grado de ineficiencia al que han llegado las empresas y el nivel de preocupación por los costos que se está apoderando de algunos empresarios.

"La cuestión de los costos se ha vuelto explosiva", afirma el autor del libro *Resizing* (cuarta edición —ampliada— de la versión original *Downsizing* de 1989), que ya lleva vendidos sintomáticamente 15.000 ejemplares.

—*¿Cómo se llega a la actual situación?*

—Es muy fácil. A partir del Plan Cavallo los ingresos no operativos *(nota: eufemismo técnico para referirse a la bicicleta financiera)* de las empresas desaparecen, y mientras sus precios de venta bajan o se mantienen, los costos —salvo los de las materias primas— y los gastos han ido creciendo. La consecuencia es que estos últimos van reduciendo los márgenes de ganancia o los hacen nulos o directamente negativos.

El tinte rojizo que empezaron a tomar los balances subió aún más de tono con la apertura y la desregulación (como el mercado del seguro y petrolero). Además para tantos ex contratistas del Estado ya no es lo mismo venderles a compañías privadas que custodian celosamente sus compras. Las nuevas reglas, según el especialista, convergen en un mismo efecto: más competencia. Y como resultado de esto se vuelve indispensable ser más eficiente. Así se les plantean a las empresas dos problemas esenciales: uno comercial, que es cómo seguir compitiendo; y otro de costos, acerca de cómo lograr achicarlos.

Para el titular de las asignaturas Eficiencia Empresaria y Administración Estratégica de la Universidad de Belgrano, de esta situación no escapa nadie, exceptuando algún sector como el automotor. Aunque cabría agregar a las empresas privatizadas con rentabilidad garantizada y mercados cautivos.

No obstante admitir la existencia de un alto grado de inquietud ("nunca tuvimos tanta demanda como este año"), cree que muchas empresas van a cerrar porque sus dueños no quieren asumir lo que está pasando. "Las empresas argentinas nunca hicieron un culto a la eficiencia. Les lleva tiempo, es ingrato y no saben cómo hacerlo. La reacción ha sido 'patear para adelante esperando ver si Cavallo continúa; si va a seguir todo esto. La mayoría —concluye— no ha hecho nada significativo."

LAPIZ ROJO

	OFICINAS	PERSONAL	SERVICIOS
GOODYEAR	Levantaron las oficinas de Lavalle y se las llevaron a Hurlingham.	Entre diciembre '88 y octubre '92 bajaron el 50% del personal: 819 empleados y operarios.	Más de diez servicios internos pasaron a ser contratados.
DU PONT	Llevaron a Berazategui el 70% de las oficinas de Catalinas Norte.		
CIBA-GEIGY	Vendieron dos pisos en Alem y Córdoba.	Redujeron jefaturas intermedias.	Están derivando a terceros, varios de ellos, como el de comedor.
CONTINENTAL	Están reduciendo exceso de oficinas en Catalinas Norte.	Siguen racionalizando personal.	
IMPSA		Gastaron u$s 2,5 millones en 500 retiros voluntarios entre octubre '91 y octubre '92.	
IBM	Pasaron a Martínez, entre otras, las oficinas de Alem (frente a Catalinas).	Retiros voluntarios y reincorporando, en muchos casos, nuevos profesionales.	Externalizaron servicios como limpieza y manejo del depósito de máquinas.
ROEMMERS	Centralizaron frente a Plaza de Mayo oficinas de tres edificios.		
HIRAM WALKER		Redujeron el 6,8% del personal en setiembre pasado.	
SIEMENS	La planta de San Martín absorbió la de la Panamericana.	Reducción de la estructura administrativa y retiros voluntarios.	La fusión de plantas evita la duplicación de muchos servicios.
HOECHST	Se fueron de Av. Corrientes al nuevo edificio de San Isidro.		
IATEL	Llevaron todas las oficinas a José León Suárez.	Achatan la pirámide de jefes.	Están reviendo todos los servicios.
JOHNSON & JOHNSON	Cambiaron Villa Crespo por Pilar en febrero pasado.		

Fuente: Información de las empresas y propia.

lo los costos directos; también implica necesidad de espacio, luz, papel, teléfonos, computadoras. Por eso dentro de la política económica la flexibilización laboral se ha convertido en un tema clave del que tanto se habla''. Aun cuando en comparación con los 1600 empleados de principios de los años 70 los 770 de ahora parecen pocos, la empresa no descarta la posibilidad de racionalizar todavía más.

Muchas de las empresas consultadas vienen aplicando una batería sumamente variada de medidas para reducir las dotaciones. Industrias Metalúrgicas Pescarmona redujo con retiros voluntarios desde octubre del año pasado hasta igual mes de este año un tercio de los empleados que tenía en su planta de Mendoza, estrategia que les significó una erogación de 2,5 millones de dólares. Lo curioso del caso es que a pesar de tamaña reducción del personal la nómina salarial en dólares no se les redujo, ya que otorgaron aumentos nominales que, con un tipo de cambio congelado, elevaron el costo global en dólares de la mano de obra.

Goodyear es otra de las que no se privó de casi ningún método. Desde principios de 1989 hasta octubre de este año han echado mano desde despidos y jubilaciones anticipadas hasta retiros voluntarios. Más de 800 trabajadores entre empleados (139) y operarios (680) fueron dados de baja, lo que fue equivalente al 50 por ciento de la dotación. La mayor parte de la movida fue aplicada a lo largo de 1991.

En Siemens también hubo retiros voluntarios, lo que complementaron con prejubilaciones y la no cobertura de las renuncias o jubilaciones. Además cumplieron a rajatabla con el paradigma oficial de otorgar aumentos sólo en función del incremento en la productividad, lo que de hecho significa que el costo laboral por unidad producida nunca puede subir.

La creciente adopción de estructuras no piramidales orientadas a lograr más agilidad, mayor participación *(empowerment)* y comunicación entre los distintos niveles de personal ha servido simultáneamente para bajar costos y para acotar los cargos de jefatura (achatamiento de la pirámide). Es el caso de Hiram Walker, productor de los whiskies Old Smuggler y Premium. Su gerente financiero, Horacio Chiaraviglio, comentó que están aplicando este sistema (también llamado organización ''rastrillo''), que llevó a una reciente reducción de personal del 6,6 por ciento, que en términos de sueldos representó un ahorro del 12,1 por ciento.

Lo mismo viene ocurriendo en Goodyear (''eliminación de mandos intermedios''), en Ciba-Geigy, en IATEL y en Siemens.

Gracias por los servicios

La externalización de servicios también es una modalidad generalizada entre las compañías ansiosas por aligerar su excesivo peso. El mecanismo consiste en cancelar las prestaciones internas para recontratarlas con terceros.

''Hoy ya no se trata de ser autosuficientes sino de concentrarse en la propia actividad. En otras épocas, recuerda Urien, los servicios que se podían contratar a terceros no eran tal vez de la calidad o a un costo que uno necesitaba''. Por eso es que están a punto de desprenderse de varios servicios, como ser el comedor. En algún caso muy especial, como ocurrió en Ciba-Geigy, la reducción de costos puede pasar por una dirección inversa: por ejemplo, absorbieron el trabajo aduanero (son intensamente importadores) con lo que ahorraron unos 300.000 dólares anuales.

La gente de IBM dice que utiliza mucho este sistema para bajar costos, y cita los casos del manejo del depósito de máquinas y la limpieza. Se trata de aprovechar la mayor eficiencia originada en la economía de escala de prestadores especializados en cada uno de los servicios.

Pero el ejemplo más claro de externalización es el que puso a rodar Goodyear. Pusieron bajo contrato desde tareas menores como la jardinería, el mantenimiento de oficinas o la atención del club de la empresa, hasta el servicio de enfermería, la imprenta y el servicio técnico de higiene y seguridad, pasando por el mantenimiento de automóviles y autoelevadores, la reparación de moldes de cubiertas, los choferes y la seguridad interna de la planta. Además, según cuentan, ofrecen a sus empleados ''la posibilidad de desvincularse mediante el pago de la indemnización correspondiente, y posteriormente celebrar un contrato para la prestación de algún servicio''.

Signo de los tiempos, esta semana un grupo de empresarios y altos ejecutivos participaron en el Hotel Libertador Kempinski de un taller patrocinado por el Institute for International Research, cuya atracción principal fue el estadounidense John Campi, experto en la reducción de costos. La paradoja no estuvo ausente: quienes asistieron interesados en la Reducción y Administración de Costos —nombre del evento— debieron oblar 995 dólares por los dos días de conferencias. Claro que con refrigerios, almuerzos y desayunos incluidos.

Encuesta CONCAP

MEA CULPA

''En la intimidad, y bajo una estricta confidencialidad, los empresarios reconocen no haber hecho ellos mismos el ajuste en sus propias estructuras.'' La confesión figura entre las conclusiones de una encuesta efectuada por CONCAP SA, Consultores de Capacitación y Organización, difundida recientemente con el sugestivo título de *Mea culpa del empresariado*.

El trabajo de investigación, desarrollado del 15 de octubre al 15 del presente mes, abarcó 126 empresas corporativas, de capital nacional, y con una dotación de más de 300 personas, e incluyó un muestreo en Capital Federal, Gran Buenos Aires y el interior del país.

''¿Su empresa ha hecho el ajuste?'' fue la pregunta diseñada para romper el cubito. El 73 por ciento respondió negativamente, y sólo 24 empresarios nacionales —un escaso 19 por ciento— dieron su afirmativa. El restante 8 por ciento entró en la categoría ''no sabe, no contesta''.

Un segundo indicador, que los interrogaba sobre ''el cambio más importante que deben encarar para ser competitivos'', vino a probar —a juicio de la consultora— la ''culpabilidad'' de los hombres de negocios dado que ''admiten la necesidad de reconvertir sus tecnologías y aportar a la capacitación en serio del personal''.

El *paper* destaca como dato curioso ''que —también en el oído— la mayoría confiesa haber trabajado sobre un escenario disparatado de rentabilidad. Esto trae como consecuencia (...) que la mayoría de las compañías argentinas ignoren sus verdaderos costos y sólo hayan manejado trazo grueso para ajustar los números''.

CON LUPA

LA PAPELERA DEL PLATA S.A.

CON MENOR INFLACION, AUMENTO LA DEMANDA DE HIGIENOL Y OTRAS "PRIMERAS MARCAS"

MILLONES DE PESOS

20
15
10
5
0

1990 1991 1992

VENTAS TRIMESTRALES

Fuente: La Papelera del Plata S.A.

Por Osvaldo Siciliani

La Papelera del Plata caracterizó su reciente desarrollo con un dinamismo productivo poco común en nuestro medio. Se trata de una antigua empresa que lidera el mercado del papel tissue a través de conocidas marcas comerciales como Higienol, Carilina, Sussex y Lunch.

Como lo muestra el gráfico, las ventas de La Papelera del Plata aumentaron sin pausa desde el segundo semestre de 1990. En efecto, por aquel entonces se vivieron los primeros síntomas de recuperación del mercado interno, luego de la implementación del Plan Bónex. La evolución posterior de la economía potenció los éxitos de una agresiva política comercial llevada a cabo por la empresa. El resultado fue que la facturación se elevara sin pausa durante los dos últimos años, promediando una tasa acumulativa del 3,7 por ciento *por mes*. La magnitud del crecimiento que describe este guarismo es tal que bien podría considerarse exitoso aun si se diera en escala anual en lugar de mensual.

Como era de esperar, la empresa no se hizo rogar para convertir en esta oportunidad excepcional de su mercado, alcanzando durante este año una rentabilidad sobre patrimonio superior al 40 por ciento anual. Con el panorama más que tentador, la dirección de la empresa decidió ciertas inversiones destinadas a elevar la capacidad de producción en diversas líneas.

Para ello ejecutó la compra de empaquetadoras y nuevas maquinarias con las que se incrementó sustancialmente la producción de pañales, servilletas y pañuelos. También modernizó la máquina de hacer papel y los equipos correspondientes al papel higiénico. A estos pasos se sumarán nuevas inversiones proyectadas para el futuro. El proceso de reconversión tecnológica —iniciado hace poco más de un año— habría generado ya una mejora en la productividad del orden del 80 por ciento y representa un ahorro impresionante de mano de obra, obtenido en tiempo record. En el mismo sentido están actuando los cambios introducidos en la organización del trabajo, abandonando rutinas convencionales para atender más estrechamente a las necesidades y criterios del capital.

EN EL BOLSILLO

No voy en tren, voy en avión

El dólar barato tienta a muchos a viajar más allá de las fronteras. Los pasajes, sin embargo, pueden ser una valla difícil de saltar.

A Río de Janeiro cada billete cuesta 385 dólares ida y vuelta (si el regreso es después de los 5 días de la partida y no más allá de 21 días) en United, Aerolíneas Argentinas o Varig. Si se viaja en esta última, sin embargo, se cuenta con la posibilidad de bajarse en la escala en San Pablo y quedarse unos días, sea a la ida o al regreso.

Si el viaje dura entre 5 y 31 días, el pasaje saldrá más caro: 449, pero también hay más opciones: Lufthansa, United, Aerolíneas o Pluna.

A Santiago de Chile, a minutos de las playas de Viña del Mar, el ticket para 5 a 21 días cuesta 205 dólares ida y vuelta y lo ofrecen American Airlines, United y Lan Chile.

Aerolíneas y Ladeco lo cobran 246, pero sirve de 7 a 21 días. Si se pretende quedar hasta un mes, pagará 335 en Lufthansa, American o Aerolíneas. A quien quiera tener abierto el regreso durante un año, Aerolíneas le facturará 444 dólares.

Miami es "el" destino de la plata dulce. American y United cobran el ticket 956 dólares ida y vuelta, igual que Varig y Ladeco. Viajar por Aerolíneas, en cambio, cuesta 899 hasta el 10 de diciembre y 1206 luego, en lo que consideran la temporada alta. En todos los casos, esa tarifa es para quien regrese entre los 10 y los 31 días de la partida.

Los menores de 12 años pagan el 50 por ciento del pasaje si van a Río o Santiago, y el 67 por ciento si viajan a Miami. Los que no cumplieron los dos años, en cambio, abonan sólo el 10 por ciento en todos los casos.

A todas las tarifas hay que agregarles el 5 por ciento de impuestos y la tasa de embarque, que en Ezeiza es de 13 dólares. Como una forma de hacer un descuento, Aerolíneas, United y American ofrecen, al sumar determinada cantidad de millas voladas, un pasaje de regalo.

Duro como un cubito

Para tener la comida eternamente fría, los freezer. El Gafa full, de 300 litros de capa-



Alejandro Amdan

cidad, apertura por arriba, luz interior, cerradura y dos canastos, cuesta 526 pesos de lista (un pago con tarjeta) y 6 por ciento menos si se abona al contado efectivo en Ferrando (Cabildo 2225). Ventura (Santa Fe 4620) lo vende a 519 pesos en efectivo o seis cuotas de 97 dólares. Garbarino (Florida 401), a 522 pesos de contado o seis cuotas de 99 dólares.

El Gafa standard, de igual capacidad, pero sin luz ni cerradura y con un solo cajón, sale 482 pesos de lista en Ferrando y de contado se paga un 6 por ciento menos. Ventura lo ofrece a 479 pesos, seis cuotas de 89 dólares o doce de 41.

En Kanatú (Uruguay 524) ofertan el Philips 103, con puerta adelante y 260 litros de capacidad, a 795 pesos de contado o seis cuotas de 166 dólares. El mismo, en Garbarino, sale 708 pesos de contado o seis cuotas de 134 dólares.

Philips fabrica también un modelo más chico que se puede instalar debajo de la mesada de la cocina y tiene cuatro cajones. Cuesta 350 pesos de contado, seis cuotas de 68 dólares o doce de 36 en Baltaián (Cabildo 2311). Exactamente al mismo precio está en Ozores (Hipólito Yrigoyen y Piedras), pero allí se puede pagar con tarjeta en uno a tres pagos al precio de lista: 389.

Si de transportarlo se trata, los fletes dentro de Capital salen entre 10 y 12 pesos y de 15 a 17 hasta la provincia.

PROB
EN

(Por Daniel Montenegro y Francisco Villani**)* Nuevamente el tema de Aerolíneas Argentinas ha salido a la luz pública; y no es para festejar buenas noticias. Esta situación es la que venimos viviendo desde hace algunos años en nuestra línea aérea de bandera, pero en particular es la característica desde la privatización.

Desde su mismo inicio, este proceso tuvo un sesgo marcadamente conflictivo y atentatorio contra los intereses de la Nación, contra la estructura misma de Aerolíneas y, *como eternos patos de bodas ajenas*, contra sus trabajadores y los usuarios del servicio, especialmente los del interior del país hoy expuestos a la reducción del cabotaje. *Fue por ello que nuestras organizaciones sindicales marcaron claramente una posición encontrada con la de la privatización, y el conjunto de los trabajadores aeronáuticos se expresaron contra la misma. Nuestra posición fue hecha pública y, más allá de las críticas que recibimos, la sostuvimos ante todo foro posible y la defendimos hasta el final.* En aquel entonces, cuando el país tenía fresco el recuerdo de la catástrofe social que signó el cambio de gobierno, pocos fueron los que comprendieron nuestra denuncia y muchos los que irresponsablemente aplaudieron la concreción de esta privatización, hecha "a como diera lugar". Pero, prudentemente, a todos los organismos del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial les expresamos, basados en análisis serios y responsables, el grave riesgo que implicaba para la empresa, el servicio aéreo nacional y el mercado latinoamericano la decisión de someter a AA a privatización sin proyecto previo, sin garantías reales, sin claridad suficiente y basándola exclusivamente en una cuestión estrictamente economicista. Para colmo, al ser esta privatización el "leading case" de toda la política de Re-

Göran Therborn

"LA CAIDA D
INDUSTRIAL ES UN
DE NO

El sueco Göran Therborn sostiene que la terciarización del empleo es irreversible pero también afirma que "la industria seguirá teniendo un rol central en la economía".

(Por Marcelo Matellanes) Göran Therborn es sueco, sociólogo y director del departamento de Sociología de la Universidad de Gotemburgo. Visitó recientemente la Argentina, invitado a dictar un seminario sobre la Sociedad Posindustrial de la Facultad de Filosofía y Letras en la UBA, y casi en foma simultánea la editorial Imago Mundi publicó aquí su último libro, *Peripecias de la modernidad*. Estudioso de la ideología, el poder, las clases dominantes, los sindicatos y las clases sociales, en este reportaje aborda con singular prudencia y aguda reflexión la actual dinámica capitalista y los desafíos que ella impone al pensamiento progresista.

—Los países escandinavos suelen ser evocados como ejemplos respecto de su rápido proceso de "salida de crisis" hacia fines de los setenta y comienzo de los ochenta. ¿A qué se debió ese particular manejo de la crisis?

—Mi conclusión en este sentido es que el margen de maniobra de las políticas económicas del Estado fue mucho mayor de lo que generalmente se pensaba, tanto en círculos de derecha como de izquierda, al menos en el caso de los países capitalistas avanzados. Los estudios empíricos señalan que hubo un pequeño grupo de países que pudieron defender una situación de virtual pleno empleo. Esta situación de institucionalización del derecho al pleno empleo fue posible en países socialdemócratas como Suecia, Noruega y Austria y en países más conservadores, pero con una fuerte integración nacional, como Suiza y Japón.

—Esta opinión abonaría la tesis de que el capitalismo necesita un nivel de regulación política y social sin el cual toda deriva economicista está marcada por la permanencia de la crisis...

—Es indudable que las tentativas neoliberales de destrucción sistemática de los mecanismos de negociación y de desmantelamiento de compromisos político-sociales han fracasado. Esas posturas se encuentran ahora a la defensiva. Major se parece muy poco a Thatcher, y Clinton se sitúa muy lejos de Bush. Yo diría que la creciente globalización de las relaciones económicas y la integración financiera a escala mundial refuerzan aún más la necesidad de políticas económicas activas, sindicatos muy presentes e institucionalización de los compromisos sociales.

—Usted ha trabajado mucho la categoría sociedad "posindustrial"

F. Dvoskin


CON LUPA



LA PAPELERA DEL PLATA S.A.

Por Osvaldo Siciliani

La Papelera del Plata caracterizó su reciente desarrollo con un dinamismo productivo poco común en nuestro medio. Se trata de una antigua empresa que lidera el mercado del papel tissue a través de conocidas marcas comerciales como Higienol, Carilina, Sussex y Lunch.

Como lo muestra el gráfico, las ventas de La Papelera del Plata aumentaron sin pausa desde el segundo semestre de 1990. En efecto, por aquel entonces se vivieron los primeros síntomas de recuperación del mercado intereno, luego de la implementación del Plan Bónex. La evolución posterior de la economía potenció los éxitos de una agresiva política comercial llevada a cabo por la empresa. El resultado fue que la facturación se elevara sin pausa durante los dos últimos años, promediando una tasa acumulativa del 3,7 por ciento *por mes*. La magnitud del crecimiento que describe este guarismo es tal que bien podría considerarse exitoso aun si se diera en escala anual en lugar de mensual.

Como era de esperar, la empresa no se hizo rogar para convertir en dinero esta oportunidad excepcional de su mercado, alcanzando durante este año una rentabilidad sobre patrimonio superior al 40 por ciento anual. Con el panorama más que tentador, la dirección de la empresa decidió ciertas inversiones destinadas a elevar la capacidad de producción en diversas líneas.

Para ello ejecutó la compra de empaquetadoras y nuevas maquinarias con las que se incrementó sustancialmente la producción de pañales, servilletas y pañuelos. También modernizó la máquina de hacer papel y los equipos correspondientes al papel higiénico. A estos pasos se sumarán nuevas inversiones proyectadas para el futuro. El proceso de reconversión tecnológica —iniciado hace poco más de un año— habría generado ya una mejora en la productividad del orden del 80 por ciento y representa un ahorro impresionante de mano de obra, obtenido en tiempo record. En el mismo sentido están actuando los cambios introducidos en la organización del trabajo, abandonando rutinas convencionales para atender más estrechamente a las necesidades y criterios del capital.

CON MENOR INFLACION, AUMENTO LA DEMANDA DE HIGIENOL Y OTRAS "PRIMERAS MARCAS"

Fuente: La Papelera del Plata S.A.

PROBLEMAS EN PICADA

En medio de la euforia privatista fueron pocos los que advirtieron sobre los horrores cometidos en la venta de Aerolíneas Argentinas. Entre ellos los sindicatos del sector. Ahora que sus pronósticos se cumplieron, proponen una metodología para evitar que la empresa muera.

AEROLINEAS

Tony Valdez

(Por Daniel Montenegro* y Francisco Villani)** Nuevamente el tema de Aerolíneas Argentinas ha salido a la luz pública; y no es para festejar buenas noticias. Esta situación es la que venimos viviendo desde hace algunos años en nuestra línea aérea de bandera, pero en particular es la característica desde la privatización.

Desde su mismo inicio, este proceso tuvo un sesgo marcadamente conflictivo y atentatorio contra los intereses de la Nación, contra la estructura misma de Aerolíneas y, *como eternos patos de bodas ajenas*, contra sus trabajadores y los usuarios del servicio, especialmente los del interior del país hoy expuestos a la reducción del cabotaje. *Fue por ello que nuestras organizaciones sindicales marcaron claramente una posición encontrada con la de la privatización, y el conjunto de los trabajadores aeronáuticos se expresaron contra la misma. Nuestra posición fue hecha pública y, más allá de las críticas que recibimos, la sostuvimos ante todo foro posible y la defendimos hasta el final.* En aquel entonces, cuando el país tenía fresco el recuerdo de la catástrofe social que signó el cambio de gobierno, pocos fueron los que comprendieron nuestra denuncia y muchos los que irresponsablemente aplaudieron la concreción de esta privatización, hecha "a como diera lugar". Pero, prudentemente, a todos los organismos del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial les expresamos, basados en análisis serios y responsables, el grave riesgo que implicaba para la empresa, el servicio aéreo nacional y el mercado latinoamericano la decisión de someter a AA a privatización sin proyecto previo, sin garantías reales, sin claridad suficiente y basándola exclusivamente en una cuestión estrictamente economicista. Para colmo, al ser esta privatización el "leading case" de toda la política de Reforma del Estado, aceptó el Gobierno quedar políticamente sujeto a la voluntad del grupo extranjero.

Por eso hoy resulta indignante la posición supuestamente alarmada de todos aquellos que, aún sabiendo lo que iba a ocurrir, permitieron por acción u omisión que se llegue a la grave situación actual.

Desde antes de la entrega efectiva de la empresa comenzó a verse la larga lista de incumplimientos y renegociaciones que ha caracterizado a todo el proceso hasta el presente.

El extremo inaudito se concretó en la última renegociación, cuando el ministro Cavallo terminó aceptando que se hubiera endeudado a la propia AA para abonar la compra y que el mismo Estado y los trabajadores seamos compulsivos socios de esa deuda.

Las advertencias realizadas no tuvieron eco alguno por parte de las autoridades. Tampoco tuvo éxito nuestra permanente inquietud de presentar un proyecto alternativo de explotación que asegure la continuidad de la empresa. Reiteramos: todo esto era sabido por las autoridades; sin embargo se continuó con esta ignominia que hoy es vergonzante para todos los argentinos mientras vemos con indignación que los legisladores gritan como si no supieran y el ministro Cavallo pretende echarles culpa a los trabajadores de la empresa sobre lo que no supo evitar.

El asfixiante endeudamiento, la falta permanente de política empresaria seria, la ausencia de las inversiones comprometidas, el desmantelamiento material y humano de sectores productivos, el achicamiento constante, el proyecto de reducción del cabotaje, el deterioro del prestigio histórico, de la imagen, de la identidad y del servicio, las versiones recurrentes del ministro Cavallo de su predisposición a no asumir siquiera las responsabilidades emergentes de todo este triste proceso, nos llevan una vez más a exigir que de una buena vez se asuma la realidad del problema y se obre en consecuencia. Reiteramos, el problema de Aerolíneas Argentinas no es técnico, ni contable ni administrativo; es esencialmente político y su resolución sólo puede ser política. Comienza por la gran definición de la política de transporte aéreo de la Nación, del establecimiento de sus prioridades, de los mecanismos de control apropiados y de la *reconstitución definitiva del instrumento adecuado para ello*, que es la empresa Aerolíneas Argentinas. Para ello se cuenta con todos los elementos necesarios; sólo resta la decisión política. Y corregir de una buena vez un gran error cometido: haber desestimado la voz de los trabajadores, y haberlos despreciado en sus condiciones humanas y técnicas.

Hoy, como nunca, está en riesgo la continuidad empresaria y de nuestra fuente de trabajo y, más allá de la oportuna sanción de sus responsables, sólo el esfuerzo genuino de todas las partes sin exclusión podrá revertir la situación. Para esto es esencial acabar con la soberbia y cortar la provocación que representa, en medio de esta crisis, amenazar a los trabajadores con más de 1300 despidos. Es, también, tener la humildad suficiente como para poder reunir de una buena vez a todas las partes involucradas con el fin de elaborar una salida de conjunto que nos abarque a todos y tienda a defender la posición de nuestros pasajeros, hablándoles con la verdad y recuperando su confianza con hechos concretos.

Debemos también advertir sobre las voces que irresponsablemente reclaman la aplicación de medidas que se han visto inconducentes en otras latitudes, como lo es la desregulación salvaje de la actividad: ante la crisis esto sólo representa la eutanasia para la aviación comercial argentina y no el tratamiento que nos asegure la vida.

** Secretario adjunto de la Asociación de Técnicos de Vuelo.*
*** Secretario general de la Asociación del Personal Aeronáutico.*

REPORTAJE

Göran Therborn

"LA CAIDA DEL EMPLEO INDUSTRIAL ES UN FENOMENO DE NO RETORNO"

El sueco Göran Therborn sostiene que la terciarización del empleo es irreversible pero también afirma que "la industria seguirá teniendo un rol central en la economía".

(Por Marcelo Matellanes) Göran Therborn es sueco, sociólogo y director del departamento de Sociología de la Universidad de Gotemburgo. Visitó recientemente la Argentina, invitado a dictar un seminario sobre la Sociedad Posindustrial de la Facultad de Filosofía y Letras en la UBA, y casi en foma simultánea la editorial Imago Mundi publicó aquí su último libro, *Peripecias de la modernidad*. Estudioso de la ideología, el poder, las clases dominantes, los sindicatos y las clases sociales, en este reportaje aborda con singular prudencia y aguda reflexión la actual dinámica capitalista y los desafíos que ella impone al pensamiento progresista.

—Los países escandinavos suelen ser evocados como ejemplos respecto de su rápido proceso de "salida de crisis" hacia fines de los setenta y comienzo de los ochenta. ¿A qué se debió ese particular manejo de la crisis?

—Mi conclusión en este sentido es que el margen de maniobra de las políticas económicas del Estado fue mucho mayor de lo que generalmente se pensaba, tanto en círculos de derecha como de izquierda, al menos en el caso de los países capitalistas avanzados. Los estudios empíricos señalan que hubo un pequeño grupo de países que pudieron defender una situación de virtual pleno empleo. Esta situación de institucionalización del derecho al pleno empleo fue posible en países socialdemócratas como Suecia, Noruega y Austria y en países más conservadores, pero con una fuerte integración nacional, como Suiza y Japón.

—Esta opinión abonaría la tesis de que el capitalismo necesita un nivel de regulación política y social sin el cual toda deriva economicista está marcada por la permanencia de la crisis...

—Es indudable que las tentativas neoliberales de destrucción sistemática de los mecanismos de negociación y de desmantelamiento de compromisos político-sociales han fracasado. Esas posturas se encuentran ahora a la defensiva. Major se parece muy poco a Thatcher, y Clinton se sitúa muy lejos de Bush. Yo diría que la creciente globalización de las relaciones económicas y la integración financiera a escala mundial refuerzan aún más la necesidad de políticas económicas activas, sindicatos muy presentes e institucionalización de los compromisos sociales.

—Usted ha trabajado mucho la categoría sociedad "posindustrial" y ello puede interpretarse en el sentido de que la industria está perdiendo "vitalidad" como motor de la acumulación capitalista. Desde un país como el nuestro, en franca desindustrialización y con terciarización creciente de la economía, ésta no es una cuestión menor.

—Efectivamente, el grado en que la industria sigue siendo el motor o núcleo central de la acumulación capitalista es un tema de gran debate actualmente, sobre todo en Estados Unidos. Los economistas más distinguidos a nivel internacional piensan que la industria tiene todavía, y tendrá en el futuro previsible, un rol central y definitivo en la economía. Por ello es central el debate americano en torno de la desindustrialización generada por la *reaganomics*, como causa principal de la pérdida de competitividad. Mi uso de la categoría posindustrial, sin perjuicio de suscribir a la idea precedente, es en torno a la importancia del empleo industrial en la organización social y en materia de las relaciones sociales. A partir de 1970 y en la mayoría de los países desarrollados, la participación del empleo industrial en el empleo total comenzó a disminuir. En la medida en que históricamente el proletariado industrial fue el soporte del movimiento obrero, estos cambios cuantitativos se tornan muy importantes en lo cualitativo. Esta *desindustrialización*, en términos de empleo y no como motor de la acumulación, me parece irreversible, un fenómeno de no retorno y cargada de implicancias políticas y sociales.

F. Dvoskin

—Como intelectual de izquierda europeo y gran conocedor de la historia del pensamiento crítico, ¿no le parece que los sectores progresistas han padecido excesivamente, desde un punto de vista intelectual y filosófico, la última crisis del capitalismo? ¿Cómo vive usted afectivamente esta derrota del pensamiento de izquierda?

—(Therborn pide un minuto antes de contestar la pregunta.) Es verdad que el pensamiento de izquierda no ha sabido enfrentar esta crisis. Los intelectuales de izquierda fueron muy influidos por los modelos políticos como el comunismo soviético, la socialdemocracia sueca o el socialismo mediterráneo. Hoy se impone una fuerte autocrítica. No puede ser que los análisis sigan expresando voluntades y esperanzas; deben ser empíricos y rigurosos. Hay que defender la autonomía analítica del pensamiento intelectual, sin que ello implique una distancia política o personal del intelectual. Yo creo firmemente que la actual desorientación y desilusión derivarán en formas más autónomas y rigurosas del pensamiento de izquierda en cuanto a su enfoque analítico.

EN EL BOLSILLO

No voy en tren, voy en avión

El dólar barato tienta a muchos a viajar más allá de las fronteras. Los pasajes, sin embargo, pueden ser una valla difícil de saltar.

A Río de Janeiro cada billete cuesta 385 dólares ida y vuelta (si el regreso es después de los 5 días de la partida y no más allá de 21 días) en United, Aerolíneas Argentinas o Varig. Si se viaja en esta última, sin embargo, se cuenta con la posibilidad de bajarse en la escala en San Pablo y quedarse unos días, sea a la ida o al regreso.

Si el viaje dura entre 5 y 31 días, el pasaje saldrá más caro: 449, pero también hay más opciones: Lufthansa, United, Aerolíneas o Pluna.

A Santiago de Chile, a minutos de las playas de Viña del Mar, el ticket para 5 a 21 días cuesta 205 dólares ida y vuelta y lo ofrecen American Airlines, United y Lan Chile.

Aerolíneas y Ladeco lo cobran 246, pero sirve de 7 a 21 días. Si se pretende quedar hasta un mes, pagará 335 en Lufthansa, American o Aerolíneas. A quien quiera tener abierto el regreso durante un año, Aerolíneas le facturará 444 dólares.

Miami es "el" destino de la plata dulce. American y United cobran el ticket 956 dólares ida y vuelta, igual que Varig y Ladeco. Viajar por Aerolíneas, en cambio, cuesta 899 hasta el 10 de diciembre y 1206 luego, en lo que consideran la temporada alta. En todos los casos, esa tarifa es para quien regrese entre los 10 y los 31 días de la partida.

Los menores de 12 años pagan el 50 por ciento del pasaje si van a Río o Santiago, y el 67 por ciento si viajan a Miami. Los que no cumplieron los dos años, en cambio, abonan sólo el 10 por ciento en todos los casos.

A todas las tarifas hay que agregarles el 5 por ciento de impuestos y la tasa de embarque, que en Ezeiza es de 13 dólares. Como una forma de hacer un descuento, Aerolíneas, United y American ofrecen, al sumar determinada cantidad de millas voladas, un pasaje de regalo.

Duro como un cubito

Alejandro Amdan

Para tener la comida eternamente fría, los freezer. El Gafa full, de 300 litros de capacidad, apertura por arriba, luz interior, cerradura y dos canastos, cuesta 526 pesos de lista (un pago con tarjeta) y 6 por ciento menos si se abona al contado efectivo en Ferrando (Cabildo 2225). Ventura (Santa Fe 4620) lo vende a 519 pesos en efectivo o seis cuotas de 97 dólares. Garbarino (Florida 401), a 522 pesos de contado o seis cuotas de 99 dólares.

El Gafa standard, de igual capacidad, pero sin luz ni cerradura y con un solo cajón, sale 482 pesos de lista en Ferrando y de contado se paga un 6 por ciento menos. Ventura lo ofrece a 479 pesos, seis cuotas de 89 dólares o doce de 41.

En Kanatú (Uruguay 524) ofertan el Philips 103, con puerta adelante y 260 litros de capacidad, a 795 pesos de contado o seis cuotas de 166 dólares. El mismo, en Garbarino, sale 708 pesos de contado o seis cuotas de 134 dólares.

Philips fabrica también un modelo más chico que se puede instalar debajo de la mesada de la cocina y tiene cuatro cajones. Cuesta 350 pesos de contado, seis cuotas de 68 dólares o doce de 36 en Baltaián (Cabildo 2311). Exactamente al mismo precio está en Ozores (Hipólito Yrigoyen y Piedras), pero allí se puede pagar con tarjeta en uno a tres pagos al precio de lista: 389.

Si de transportarlo se trata, los fletes dentro de Capital salen entre 10 y 12 pesos y de 15 a 17 hasta la provincia.

LEMAS PICADA

En medio de la euforia privatista fueron pocos los que advirtieron sobre los horrores cometidos en la venta de Aerolíneas Argentinas. Entre ellos los sindicatos del sector. Ahora que sus pronósticos se cumplieron, proponen una metodología para evitar que la empresa muera.



Tony Valdez

AEROLINEAS

forma del Estado, aceptó el Gobierno quedar políticamente sujeto a la voluntad del grupo extranjero.

Por eso hoy resulta indignante la posición supuestamente alarmada de todos aquellos que, aún sabiendo lo que iba a ocurrir, permitieron por acción u omisión que se llegue a la grave situación actual.

Desde antes de la entrega efectiva de la empresa comenzó a verse la larga lista de incumplimientos y renegociaciones que ha caracterizado a todo el proceso hasta el presente.

El extremo inaudito se concretó en la última renegociación, cuando el ministro Cavallo terminó aceptando que se hubiera endeudado a la propia AA para abonar la compra y que el mismo Estado y los trabajadores seamos compulsivos socios de esa deuda.

Las advertencias realizadas no tuvieron eco alguno por parte de las autoridades. Tampoco tuvo éxito nuestra permanente inquietud de presentar un proyecto alternativo de explotación que asegure la continuidad de la empresa. Reiteramos: todo esto era sabido por las autoridades; sin embargo se continuó con esta ignominia que hoy es vergonzante para todos los argentinos mientras vemos con indignación que los legisladores gritan como si no supieran y el ministro Cavallo pretende echarles culpa a los trabajadores de la empresa sobre lo que no supo evitar.

El asfixiante endeudamiento, la falta permanente de política empresaria seria, la ausencia de las inversiones comprometidas, el desmantelamiento material y humano de sectores productivos, el achicamiento constante, el proyecto de reducción del cabotaje, el deterioro del prestigio histórico, de la imagen, de la identidad y del servicio, las versiones recurrentes del ministro Cavallo de su predisposición a no asumir siquiera las responsabilidades emergentes de todo este triste proceso, nos llevan una vez más a exigir que de una buena vez se asuma la realidad del problema y se obre en consecuencia. Reiteramos, el problema de Aerolíneas Argentinas no es técnico, ni contable ni administrativo; es esencialmente político y su resolución sólo puede ser política. Comienza por la gran definición de la política de transporte aéreo de la Nación, del establecimiento de sus prioridades, de los mecanismos de control apropiados y de la *reconstitución definitiva del instrumento adecuado para ello*, que es la empresa Aerolíneas Argentinas. Para ello se cuenta con todos los elementos necesarios; sólo resta la decisión política. Y corregir de una buena vez un gran error cometido: haber desestimado la voz de los trabajadores, y haberlos despreciado en sus condiciones humanas y técnicas.

Hoy, como nunca, está en riesgo la continuidad empresaria y de nuestra fuente de trabajo y, más allá de la oportuna sanción de sus responsables, sólo el esfuerzo genuino de todas las partes sin exclusión podrá revertir la situación. Para esto es esencial acabar con la soberbia y cortar la provocación que representa, en medio de esta crisis, amenazar a los trabajadores con más de 1300 despidos. Es, también, tener la humildad suficiente como para poder reunir de una buena vez a todas las partes involucradas con el fin de elaborar una salida de conjunto que nos abarque a todos y tienda a defender la posición de nuestros pasajeros, hablándoles con la verdad y recuperando su confianza con hechos concretos.

Debemos también advertir sobre las voces que irresponsablemente reclaman la aplicación de medidas que se han visto inconducentes en otras latitudes, como lo es la desregulación salvaje de la actividad: ante la crisis esto sólo representa la eutanasia para la aviación comercial argentina y no el tratamiento que nos asegure la vida.

** Secretario adjunto de la Asociación de Técnicos de Vuelo.*
*** Secretario general de la Asociación del Personal Aeronáutico.*

EL EMPLEO FENOMENO RETORNO''

REPORTAJE

y ello puede interpretarse en el sentido de que la industria está perdiendo "vitalidad" como motor de la acumulación capitalista. Desde un país como el nuestro, en franca desindustrialización y con terciarización creciente de la economía, ésta no es una cuestión menor.

—Efectivamente, el grado en que la industria sigue siendo el motor o núcleo central de la acumulación capitalista es un tema de gran debate actualmente, sobre todo en Estados Unidos. Los economistas más distinguidos a nivel internacional piensan que la industria tiene todavía, y tendrá en el futuro previsible, un rol central y definitivo en la economía. Por ello es central el debate americano en torno de la desindustrialización generada por la *reaganomics*, como causa principal de la pérdida de competitividad. Mi uso de la categoría posindustrial, sin perjuicio de suscribir a la idea precedente, es en torno a la importancia del empleo industrial en la organización social y en materia de las relaciones sociales. A partir de 1970 y en la mayoría de los países desarrollados, la participación del empleo industrial en el empleo total comenzó a disminuir. En la medida en que históricamente el proletariado industrial fue el soporte del movimiento obrero, estos cambios cuantitativos se tornan muy importantes en lo cualitativo. Esta *desindustrialización*, en términos de empleo y no como motor de la acumulación, me parece irreversible, un fenómeno de no retorno y cargada de implicancias políticas y sociales.

—Como intelectual de izquierda europeo y gran conocedor de la historia del pensamiento crítico, ¿no le parece que los sectores progresistas han padecido excesivamente, desde un punto de vista intelectual y filosófico, la última crisis del capitalismo? ¿Cómo vive usted afectivamente esta derrota del pensamiento de izquierda?

—(Therborn pide un minuto antes de contestar la pregunta.) Es verdad que el pensamiento de izquierda no ha sabido enfrentar esta crisis. Los intelectuales de izquierda fueron muy influidos por los modelos políticos como el comunismo soviético, la socialdemocracia sueca o el socialismo mediterráneo. Hoy se impone una fuerte autocrítica. No puede ser que los análisis sigan expresando voluntades y esperanzas; deben ser empíricos y rigurosos. Hay que defender la autonomía analítica del pensamiento intelectual, sin que ello implique una distancia política o personal del intelectual. Yo creo firmemente que la actual desorientación y desilusión derivarán en formas más autónomas y rigurosas del pensamiento de izquierda en cuanto a su enfoque analítico.

QUEBRAR LA RACHA

Los financistas apuestan a culminar el año modificando la tendencia negativa que predominó en el recinto en el último semestre. Aunque el frente monetario no jugará a favor de ese objetivo, de todos modos los operadores se tienen fe. Estiman que las noticias económicas que se conocerán en los próximos días podrán más que las altas tasas de interés y que el malhumor de los inversores.

(Por Alfredo Zaiat) El objetivo al que aspiran los operadores de la City es bastante ambicioso: quebrar la racha negativa que ensombreció al recinto bursátil en los últimos seis meses justo en el mes más difícil del año en materia monetaria. Y la perspectiva en la plaza financiera no promete ser muy apacible si, pese a los fallidos pronósticos referidos a la dureza de este fin de mes, todavía se cree en los adelantos que difunden los gurúes del mercado. Pero los financistas apuestan a que las buenas noticias relegarán a un segundo plano un probable repunte de la tasa de interés y quebrará finalmente el malhumor que predomina entre los inversores. Esa buena onda la iniciaría, revelan ciertos banqueros, un sorpresivo 0,6 por ciento en el índice de precios al consumidor de noviembre.

La firma del Brady, la sanción de la ley de reforma previsional, un posible acuerdo comercial en el GATT que ha de favorecer al país y la etapa final de las privatizaciones de Gas del Estado y Obras Sanitarias de la Nación son los ingredientes que impulsarían los negocios en el recinto. Incluso los operadores más optimistas no descartan un fin de año a toda orquesta si, fruto de la caída de la demanda, el índice de precios de diciembre se perfila negativo.

Este escenario positivo no termina de seducir a un sector importante del mercado que aún no termina de contar las heridas que sufrió por el derrumbe de las cotizaciones. Al margen de las contusiones, estos operadores consideran que más allá de los deseos de una recuperación de los activos, diciembre siempre fue un mes muy complicado en el frente monetario y cambiario. Sin dudarlo, pronostican que la tasa interbancaria trepará nuevamente al 30-35 por ciento anual y que ese nivel del costo del dinero afectará las inversiones en acciones y bonos.

Recuerdan que hace un año, en plena euforia financiera, el call se ubicó en el 24 por ciento y, apuntan irónicos, que la sensación térmica en el mercado ha cambiado desde entonces. Estos financistas estiman que el Banco Central se verá obligado a restablecer el mecanismo de pases (préstamos a las entidades contra garantías de títulos o divisas) y que ha de retomar las compras de dólares por unos 200 millones para tranquilizar, con ambas medidas, el frente monetario del sistema.

Con respecto a la eventual intervención cambiaria del Central, no existe coincidencia entre los banqueros. Es un dato irrefutable de la plaza que las multinacionales están rearmando sus portafolios en dólares, pero también es una realidad que otros pesos pesado de la City están apostando fuerte a las inversiones en pesos. Esta divergencia de estrategias entre los que deciden la tendencia del mercado dibuja un escenario cambiario inquieto, lo que divide a los analistas a la hora de pronosticar si el Central tendrá una activa política en la plaza del dólar.

Para los ahorristas conservadores este panorama favorece la inversión en plazo fijo, aunque si además de conservador no confía en la convertibilidad, la alternativa no es otra que los verdes billetes. Las acciones, en tanto, quedan reservadas para los inversores que prefieren un poco más de emoción. Y la conseguirían si, como ambicionan los operadores, éstos culminan el año descorchando champagne por haber quebrado el traumático ciclo de los últimos seis meses que depreció en casi un 60 por ciento los capitales bursátiles.



La cantidad de $ que existen

(en millones)

	en $	en u$s
Circ. monet. al 26/11	7663	7702
Base monet. al 26/11	10.483	10.536
Depósitos al 20/11		
Cuenta corriente	1584	1592
Caja de ahorro	1221	1227
Plazos fijos	4609	4632

Nota: La circulación monetaria es la cantidad de dinero que está en poder del público y en los bancos. La base monetaria son los pesos del público y de los bancos más los depósitos de las entidades financieras en cuenta corriente en el Banco Central. Se tomó el tipo de cambio correspondiente a cada fecha. Los montos de los depósitos corresponden a una muestra realizada por el BCRA.



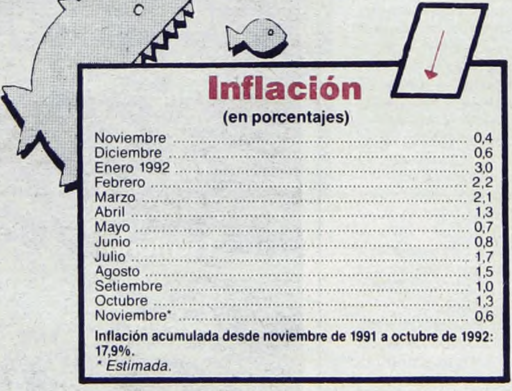
Dólar

(Cotización en casas de cambio)

Viernes anterior	**0,9980**
LUNES	0,9970
MARTES	0,9960
MIERCOLES	0,9960
JUEVES	0,9950
VIERNES	0,9950
BAJA	-0,3%

Acciones

	Precio (en pesos)		Variación (en porcentaje)		
	Viernes 20/11	Viernes 27/11	Semanal	Ultimos 30 días	Ultimos 12 meses
Acindar	1,38	1,45	5,1	-6,5	-56,1
Alpargatas	0,65	0,642	-1,2	-17,7	-54,6
Astra	2,18	2,28	4,6	2,2	-29,5
Atanor	1,173	0,94	-19,6	-35,2	-57,3
Bagley	5,05	5,10	1,0	-12,1	64,5
Celulosa	0,395	0,405	2,5	-17,4	-85,3
Comercial del Plata	4,00	4,60	15,0	15,0	2,2
Siderca	0,50	0,52	4,0	0,0	-67,8
Banco Francés	6,40	6,75	5,5	-2,9	1,2
Banco Galicia	3,80	3,98	4,7	-6,4	90,1
Garovaglio	2,60	2,60	0,0	-14,2	-71,6
Indupa	0,459	0,40	-12,9	-38,5	-87,2
Ipako	2,083	1,93	-7,4	-12,3	-73,4
Ledesma	0,47	0,445	-5,3	-19,1	-73,0
Molinos	5,355	5,05	-5,7	-19,8	-37,1
Pérez Companc	4,38	4,94	12,8	16,8	-36,0
Nobleza Piccardo	3,85	4,35	13,0	-6,5	9,5
CINA (ex Renault)	24,80	26,00	4,8	13,0	252,8
Telefónica	2,60	2,73	5,0	-1,1	—
Telecom	2,38	2,61	9,7	5,7	—
Promedio bursátil			**4,3**	**-2,9**	**-23,2**



Inflación

(en porcentajes)

Noviembre	0,4
Diciembre	0,6
Enero 1992	3,0
Febrero	2,2
Marzo	2,1
Abril	1,3
Mayo	0,7
Junio	0,8
Julio	1,7
Agosto	1,5
Setiembre	1,0
Octubre	1,3
Noviembre*	0,6

Inflación acumulada desde noviembre de 1991 a octubre de 1992: 17,9%.

* Estimada.

Tasas

	Lunes	Viernes
Plazo fijo a 7 días	1,1	1,4
a 30 días	1,8	1,8
Caja de ahorro	0,7	0,7
Call money	2,5	2,0

Nota: La tasa de interés es efectiva mensual. Todos los valores son promedios de mercado y para los plazos fijos se toma la que reciben los pequeños y medianos ahorristas.



—¿Cuál es la perspectiva financiera para diciembre?

—Llama la atención la brusca caída de la tasa de interés. Para diciembre siempre se espera una marcada iliquidez. Es muy probable que los operadores estén descontando medidas monetarias del Banco Central, como la unificación trimestral de la integración de los encajes. Respecto del mercado accionario, en el recinto se está viviendo un proceso completamente diferente del que predominó a principios de este año, cuando los grandes inversores y los tenedores mayoritarios se desprendían de los papeles a precios absurdamente altos, los que fueron comprados por inversores eufóricos que no habían realizado una correcta evaluación técnica del mercado. En estos momentos la plaza se está preparando para retomar una tendencia positiva, que no será tan explosiva como la anterior, pero sí de mediano plazo. Lo que se percibe en la rueda es que los inversores que compraron a precios altos, con el derrumbe de las cotizaciones perdieron la paciencia y están liquidando sus posiciones. Y los compradores vuelven a ser los grandes inversores locales y del exterior. Esto es lo que se llama proceso de acumulación, que es difícil saber cuánto tiempo durará, pero sí se sabe cómo termina.

—Siempre se sostuvo que los inversores del exterior son de largo plazo, pero en la práctica se comportaron como típicos capitales golondrina.

—No son de corto plazo. Asumen riesgo de mercados emergentes e invierten a largo porque compran barato a la espera de una suba de las cotizaciones en los próximos dos, tres o cuatro años. Pero si el crecimiento del mercado es abrupto, subiendo las acciones 500 por ciento en ocho meses y elevando la relación precio/utilidad a un promedio 40-50 años, es ilógico pedir que se queden. No se puede culpar a los inversores del exterior de tomar ganancias cuando consideran que los precios están altos, ya que ésa es la esencia del negocio.

—¿Por qué piensa que culminará la actual tendencia negativa?

—Cada vez hay más inversores extranjeros tomando posiciones en la plaza, comprando en forma cautelosa papeles. Los vendedores, además, se van agotando. Hay que aprovechar las divergencias que existen entre las expectativas negativas y los bajos precios de las acciones cuando son muy buenos los *fundamentals* de la economía.

—¿Qué aconseja a los pequeños ahorristas que compraron Telecom?

—Van a recortar pérdidas con la probable suba de la Bolsa. Pero que no esperen recuperar en el corto plazo todo el capital que invirtieron. El problema nació a partir del precio errado que fijó el Gobierno por esas acciones, con una especial responsabilidad en Martín Redrado (presidente de la Comisión Nacional de Valores) y en los bancos organizadores de la subasta.

—¿Cómo armaría una cartera de inversión?

—Colocaría un 60 por ciento en acciones, un 20 en BIC V y otro 20 por ciento en Bónex. Entre las acciones elegiría más de la mitad telefónicas y luego petroleras, bancos, constructoras y alimentarias.

—¿No le preocupa la paridad cambiaria?

—No. Reconozco que es un factor de incertidumbre. Pero me juego a que la paridad 1 a 1 se mantiene durante todo 1993.



Bónex

Serie	Precio (en pesos) Viernes 20/11	Viernes 27/11	Variación (en porcentaje) Semanal	Ultimos 30 días	Ultimos 12 meses
1984	89,52	91,30	2,0	2,4	8,9
1987	82,30	82,40	0,1	-0,3	5,5
1989	78,40	78,10	-0,4	-1,5	2,9

Nota: Los precios son por las láminas al 100 por ciento de su valor sin descontar las amortizaciones y rentas devengadas.

Bónex en dólares

Serie	Precio Viernes 20/11	Viernes 27/11	Variación (en porcentaje) Semanal	Ultimos 30 días	Ultimos 12 meses
1984	90,00	91,00	1,1	-0,3	8,0
1987	82,30	83,30	1,2	-0,7	5,2
1989	78,50	78,75	0,3	-1,8	2,5

Nota: Son los precios que hay que pagar por las láminas de 100 dólares.



Los ejes del programa económico del sucesor de George Bush serán los estímulos fiscales para la inversión y el plan de gastos sociales y de infraestructura. Un informe de la OCDE, sin embargo, advirtió que los incentivos pueden comprometer la meta del control presupuestario.

Clinton prepara su paquete

GOLPE DE TIMON

La expectativa es que a partir del 20 de enero comience en Estados Unidos una etapa signada por la vuelta del Estado como árbitro de la economía, relegando las teorías que rigieron bajo el imperio de Ronald Reagan en los ochenta. Quien encabezará esa cruzada restauradora de los postulados keynesianos —de acuerdo con todos los indicios— es Bill Clinton, quien comenzará su mandato como 42° presidente de EE.UU. en menos de dos meses.

Al anticipar en una conferencia de prensa algunas líneas del paquete económico que presentará al Congreso inmediatamente después de asumir el cargo, el mandatario electo reveló que la pieza central de su plan será la utilización de créditos fiscales para motorizar las inversiones. El mecanismo debería estimular las compras industriales de fábricas y nuevos equipos, lo que redundaría en la creación de 500 mil nuevos empleos en el primer año de gestión.

En segundo lugar —como ya lo había anticipado en la campaña electoral— se promoverá una aceleración de los gastos en programas viales y otros proyectos ya planificados en el sector de transportes. A ello se agregaría una reducción de las tasas del impuesto sobre las ganancias para algunas inversiones.

Economistas que acompañaron al candidato Clinton dijeron que el incentivo fiscal rondará entre 30 y 40 mil millones de dólares, aproximadamente 0,5 por ciento del producto bruto. Y para tranquilizar a los mercados financieros habrá un plan plurianual de disminución del déficit presupuestario.

"Creo que debemos conseguir una reducción disciplinada de la deuda para enviar una señal clara a los mercados internos y externos de que vamos a contener este déficit, aunque lo hagamos de forma gradual", dijo Clinton. El todavía gobernador de Arkansas insistió en que está empeñado en equilibrar las cuentas públicas, pero advirtió que no se podrá alcanzar ese objetivo sin restaurar el crecimiento. Al tiempo que defendió un sistema fiscal más justo —que imponga una carga mayor a los más ricos— como parte esencial del programa plurianual.

En rigor, si bien el líder demócrata ratificó su idea de achicar a la mitad el desequilibrio fiscal a lo largo de su mandato, no precisó sus planes al respecto. Sólo se limitó a prometer que serán minuciosamente elaborados por un grupo de planeamiento de política económica dirigido por el experto de Harvard Robert Reich.

Por lo pronto un informe de la OCDE (el club de los países ricos) dijo con inusual franqueza que el nuevo gobierno estadounidense debe abandonar sus planes de estímulo fiscal y apoyarse principalmente en la reforma de la asistencia sanitaria. "No existe espacio para incentivos fiscales sin comprometer toda la intención de controlar el déficit presupuestario federal", advirtió.

Asimismo, la organización alertó contra nuevos cortes en las tasas de interés, al señalar que la política monetaria ya llegó "hasta donde es deseable en la dirección del afloјamiento".

Clinton se limitó a dar algunas precisiones sobre la táctica que utilizará para conseguir la rápida aprobación legislativa de sus proyectos, al elogiar la política de Reagan en 1981, cuando englobó sus planes económicos en un número limitado de proyectos generales de manera que sean imposibles de rechazar por el Congreso.



Presidente electo de EE.UU., Bill Clinton, durante la campaña.

Robert Reich, un experto de Harvard, trabaja en la "Clintonomics".

La idea hace prever que el nuevo presidente producirá un enorme paquete de "crecimiento" que apuntaría a todos los objetivos al mismo tiempo: fijar metas para el recorte del déficit; cortar los impuestos para las inversiones; acelerar los gastos en el área de transportes; y cumplir otras tareas políticamente desagradables como la suba del límite de endeudamiento federal, actualmente de 4,14 billones de dólares.

"Probablemente será un proyecto de ley fiscal, tal vez acompañado por otro de crecimiento económico", dijo un asesor.

Las medidas servirían para reforzar una tendencia que ya asomó en las últimas estadísticas: la producción industrial en octubre aumentó 0,3 por ciento con respecto al mes anterior; hubo asimismo un repunte inesperado en las ventas y una recuperación de la confianza de los consumidores a principios de este mes. También se conoció el descenso del déficit comercial en setiembre (fue de 8.310 millones de dólares, frente a los 8.930 de agosto) gracias a un significativo aumento (6,8 por ciento) de las exportaciones.

De todos modos, Clinton dijo que todavía no ve pruebas de un fortalecimiento del sector de manufacturas a largo plazo. Su esperanza es que la reactivación comience apenas llegue al despacho oval de la Casa Blanca.

ENFOQUE

(Por Marcelo Zlotogwiazda) Seguramente los Rocca están de buen humor. Haber ganado en una misma semana la Empresa de Energía Eléctrica de La Plata (EDELAP), el área gasífera Aguaragüe y tomado posesión de la ex SOMISA no es cosa pequeña ni siquiera para Techint, el ejemplo sobresaliente del formidable proceso de concentración de poder económico que está provocando este plan en general, y las privatizaciones en particular. Seguramente Francisco Macri también está de buen humor. La asamblea de accionistas de Sevel aprobó esta semana el balance anual cerrado en julio que mostró una ganancia neta de 80 millones de dólares, de los cuales la mitad serán distribuidos como dividendos en efectivo. La misma sensación de alegría debe estar recorriendo por los despachos de los principales bancos: no sólo por la *bimonetización* anunciada por Roque Fernández, que le puso paños fríos a la posibilidad de un crack financiero y por el horizonte cada vez más cercano de los fondos de pensión, sino además porque están realizando fantásticos negocios aprovechando la gran demanda de fondos líquidos del puñado de grupos que tienen que pagar las empresas públicas que adquieren. (A propósito, uno de los comentarios más escuchados en estos días en la City se vincula con la dureza de las condiciones y las altísimas tasas de interés que los bancos le están imponiendo a la veintena de consorcios precalificados para Gas del Estado que, en conjunto, deberán abonar en efectivo 700 millones de dólares de inmediato y otros 400 millones durante el primer año.)

Pero más allá de esos y de algunos pocos casos más, no es satisfacción lo que prima entre los empresarios. Más bien hay descontento. El último informe Overview de la consultora M&S aporta a la comprensión de ese estado de ánimo. Analizando los balances de las principales firmas cotizantes en Bolsa, los autores se encontraron con lo siguiente:

- el subgrupo de empresas productoras de bienes de consumo masivo y no durable tuvo en el tercer trimestre de este año un resultado conjunto negativo luego de dos trimestres con utilidades;
- en los últimos seis trimestres como mínimo (no hay datos previos) el subgrupo de las trece dedicadas a la industria de base (siderurgia, química, papel) tuvo pérdidas globales, con el agravante de que los quebrantos fueron subiendo de 23 millones de dólares en el tercer trimestre del '91 hasta alcanzar 117 millones en igual período de este año;
- también el subgrupo de empresas relacionadas con la actividad de construcción arrojó cifras negativas por segundo mes consecutivo luego de cuatro períodos con beneficios, lo que en cierta medida es un indicio de que el sector ya ha dejado atrás el boom;
- en cuanto a las compañías tomadas individualmente, se verifica que Fabril, Atanor, Nogués, Celulosa e Indupa ya acumulan seis trimestres consecutivos con pérdidas, mientras que Canale, Electroclor y Grassi tuvieron quebrantos en cinco de los seis últimos, y Ledesma, Aluar, Colorín y Corcemar perdieron en cuatro de los seis;
- la contracara son las dos telefónicas, los bancos Francés y Galicia y las petroleras Astra, Comercial del Plata y Pérez Companc que, sin excepción, ganaron en cada uno de los últimos seis trimestres (toda una definición del modelo productivo que se está gestando).

No obstante, el pesimismo que predomina entre la mayoría de los productores de bienes es incomparable con el que transpiran los comerciantes. Allí no sólo hay preocupación al momento de mirar el balance sino directamente al ver que el nivel de ventas está cayendo desde hace ya algunos meses, algo que no se repite en la mayoría de las industrias, que aunque están perdiendo no han visto bajar sustancialmente su facturación.

Esta dicotomía entre una demanda final en claro descenso y una demanda intermedia relativamente estable es típica de las etapas iniciales de una recesión, donde la caída en las ventas en las etapas finales no se traslada hacia atrás inmediatamente sino que es absorbida con la acumulación de stocks.

No son muchas las dudas respecto de que el enfriamiento económico que comenzó a evidenciarse en julio al menos se mantendrá, aunque sí hay espacio para discutir acerca de si la situación de hoy o la que se perfila en el futuro próximo ameritan ser definidas como recesión. Es que en la Argentina las recesiones han sido pronunciados descensos en el nivel de actividad como consecuencia de fuertes shocks devaluatorios e inflacionarios, de bruscos cambios de precios relativos o de grandes caídas en el ingreso de la población. Pero nada de eso se espera que ocurra. A lo sumo, los pronósticos indican que en los meses venideros seguirá reinando una mediocridad muy similar a la de ahora: algo mejor o algo peor, pero difícilmente demasiado diferente. Si eso es o no una recesión, es apenas una cuestión semántica.

BANCO DE DATOS

SEGURIDAD JURIDICA

Los banqueros y empresarios se quejan del cuadro de inseguridad jurídica en que se está desarrollando el proceso de reformas estructurales, preocupación que quedó manifestada en el discurso del presidente de la Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA), Roque Maccarone, al clausurar la convención de esta cámara patronal hace algunos meses. Como muestra de que ese tema interesa a los banqueros, ADEBA llamó a concurso para la presentación de trabajos cuyo tema será "La seguridad jurídica y el progreso económico", gratificando al mejor trabajo con el Premio Anual ADEBA, que suma 10.000 dólares. Los financistas, sin embargo, ávidos de nuevos negocios, dejaron para otro momento sus inquietudes intelectuales y no titubearon en solicitar, en medio de la corrida cambiaria, la sanción por decreto de la reforma previsional y de la flexibilización laboral.

TICKETS

Uno de los artilugios legales que tienen las empresas para abaratar el costo laboral es la de los abonos para almuerzos para sus empleados. En el mercado operan en la actualidad Luncheon Ticket, Ticket Restaurant y Ticket Office. El negocio es bastante atractivo para esas compañías, que cobran en promedio un 5 por ciento al empleador y al comercio adheridos al sistema. Para pelear una porción de esa plaza, la compañía administradora de tarjetas de crédito Carta Franca saldrá al mercado a través de los abonos para almuerzos Fair Play. Habrá que ver si, con tantos actores, la competencia se parece a un fair play.

SAIAR

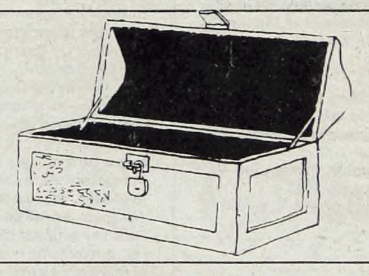
La empresa del grupo Garovaglio y Zorraquín emitió una Oligación Negociable (ON) por 10 millones de dólares, con garantía común sobre el patrimonio del Banco Social de Córdoba. SAIAR S.A. Industrial y Comercial de Aceros Rheem destinará esos fondos para refinanciar pasivos, integrar capital de trabajo y como aporte de capital para su subsidiaria Electrónica Iguazú. Esta ON tendrá un plazo de 3,5 años, devengará una tasa fija anual del 10 por ciento y amortizará el capital en cinco cuotas semestrales y una —la primera— al año de la emisión del bono. Otro de los proyectos del holding Garovaglio y Zorraquín es abrir el capital de SAIAR en el recinto bursátil, pero esta iniciativa por ahora está congelada hasta que mejore la tendencia del mercado.

BANCO RIO

El lunes la entidad financiera del grupo Pérez Companc realizó su asamblea anual, y el único cambio que se produjo en el directorio fue el alejamiento de Roberto Ruiz, quien fue reemplazado por una hija de Pérez Companc. Ruiz pasará a ocuparse del asesoramiento en la política de inversión en el rubro privatizaciones del Banco Río.

EL BAUL DE MANUEL

Por M. Fernández López



La mano en la lata

La economía predica el individualismo y la rivalidad, pero no faltaron economistas favorables a la solidaridad y la integración, como Gunnar Myrdal en los 50, y su continuador en los 60, Paul Streeten, profesor de Oxford y profesor de Integración Económica en la UBA, tres décadas atrás. Lo vemos hoy como consultor del PNUD, en cuyo *Informe* leemos: "Por primera vez en la historia de la humanidad, el mundo está próximo a crear un solo sistema internacional unificado"[1]. Pero la inserción de los países en desarrollo en este nuevo sistema eleva a nivel internacional el problema de la *corrupción*, según asegura dicho informe:

En los países en desarrollo con administraciones corruptas, las privatizaciones abren una doble vía de corrupción: líderes y funcionarios que piden sobornos, y multinacionales que los dan para obtener jugosas transferencias y contratos. Si se decide privatizar por el soborno, no es necesario demostrar antes su necesidad y oportunidad. Al seleccionar las empresas adjudicatarias por el soborno que pagan y no por su mayor eficiencia productiva, la asignación de recursos se distorsiona, lo que sumado al monopolio legal que se les concede, resulta en la explotación del usuario, con prestaciones deficientes y tarifas arbitrarias.

El secreto, la no transparencia de los actos de gobierno, favorecen la corrupción no menos que desactivar mecanismos de control sobre actos de gobierno, o paralizar procesos judiciales contra funcionarios corruptos. Un remedio sería la transparencia y la publicidad. Podría ser arma contra la corrupción una organización internacional, con investigadores y agentes, con información recogida de medios, bancos y público internacional, que produjese y divulgase informes basados en cuidadosas investigaciones. Los "alertadores" podrían señalar casos de funcionarios que viven por encima de su salario gubernamental, o se enriquecen súbitamente, o líderes políticos que transfieren fondos al exterior. Los informes y la divulgación permitirían: 1) crear el riesgo cierto de descubrimiento y revelación pública, que disuadiría a funcionarios y a multinacionales; 2) aportar al poder judicial pruebas para respaldar su propia investigación y aplicar la ley.

Otras voces coinciden con el PNUD: "La corrupción de los poderes públicos y la proliferación de fuentes impropias de enriquecimiento, es uno de los obstáculos principales para el desarrollo y el orden económico"[2].

1. PNUD, *Desarrollo Humano: Informe 1992*, Colombia, 1992, p. 167, 197.
2. Encíclica *Centesimus Annus*, 1991, 48.

En lista de espera

En 1854 aparecía *Desarrollo de las leyes del tráfico humano*, primera obra que concibió los recursos como *tiempo*. A poco, tuberculoso y amargado por la no venta de su libro, moría el autor, Hermann Gossen. Su formalización del *óptimo individual*, con el tiempo como recurso escaso, fue continuada en nuestra época por el reciente premio Nobel, Gary Becker. En cuanto al *óptimo del mercado*, el análisis económico indagó las posiciones de reposo y su estabilidad en un pequeño entorno, pero avanzó poco en el tratamiento de posiciones de desequilibrio; cómo obra un agente al frustrarse sus planes, a qué móvil responde, qué información considera, qué transacciones efectiviza y cuáles no, si hay incertidumbre y con qué rapidez opera el ajuste. Un ajuste rápido supone mercados competitivos y organizados. Formas no competitivas, poca capacidad de ajuste de la estructura productiva, reducida adaptabilidad de los precios relativos, inflexibilidad de precios, son imperfecciones que dificultan y demoran el ajuste.

Pero los mercados no son todo. Muchos ni participan, excluidos unos por causas naturales —los niños— y otros por causas económicas. Son los grupos débiles o desprotegidos. Toca al Estado —guardián del bien común, la equidad, la solidaridad, la justicia social— equilibrar a participantes y excluidos. Por ejemplo, quitando a los que tienen en exceso y dando a los que carecen de lo indispensable. Y la rapidez de respuesta es decisiva para un ajuste eficaz. Respuestas rápidas revelan la opción del Gobierno por el sector en desequilibrio. Ejemplos: la caída de la Bolsa (donde opera capital especulativo) fue rápidamente contestada con un plan de salvataje. Rápido se amañó una solución salvadora de la virtual quiebra del *leading case* de las privatizaciones: Aerolíneas. La reciente estampida del dólar se contestó con firmes promesas de más desregulación laboral, privatización previsional y dolarización. En cambio, no hubo muerte neonatal, ni suicidio de ancianos, ni cierre de empresas claves de ciudades (Sierra Grande, San Nicolás, Baradero, Río Turbio), ni destrucción ecológica que tuviera respuesta igualmente rápida; en rigor, no hubo respuesta. Esta administración, según una clara jerarquía de valores, optó por el "tener", no por el "ser"; por el capital, no por la gente, los pobres o el medio ambiente. No es que nunca haya de venir una respuesta. Pero que venga el día del arquero es no venir. No llegar a tiempo, en este caso, es no llegar. La justicia lerda (*law's delay*, decía Shakespeare) no es justicia.